

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
И. о. зав. кафедрой ЭУБП
_____ Васильева З.А.
«_____» _____ 2018г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ
Исследование стратегий управления интеллектуальной
собственностью

38.04.02 Менеджмент
38.04.02.08 Инновационный менеджмент

Научный руководитель _____ канд. экон. наук, доцент Лихачев М.А.

Выпускник _____ Батаева И.С.

Рецензент _____ канд. экон. наук Васильев Е.Е.

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

И. о. зав. кафедрой ЭУБП

_____ Васильева З.А.

«_____» _____ 2018г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме магистерской диссертации

Студенту Батаевой Изабелле Салмановне

Группа: УБ16-11М Направление: 38.04.02 Менеджмент

Тема выпускной квалификационной работы: Исследование стратегий управления интеллектуальной собственностью

Утверждена приказом по университету – № 16936/с от 08.12.2016 г.

Руководитель ВКР – М.А. Лихачев, канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

Исходные данные для ВКР:

- официальные статистические данные Федеральной службы государственной статистики;
- данные Федерального института промышленной собственности (ФИПС);
- данные Федеральной службы по интеллектуальной собственности (Роспатент);
- нормативные документы справочно-правовой системы Консультант Плюс;
- информация электронных баз данных, специализированных литературных изданий.

Перечень разделов ВКР:

- 1 Методические аспекты стратегического управления интеллектуальной собственностью (ИС).
- 2 Исследование стратегий управления интеллектуальной собственностью.
- 3 Этапы формирования стратегического управления интеллектуальной собственностью компании.

Перечень графического материала:

- Титульный лист.
- Цель, задачи исследования.
- Актуальность работы.
- Сущность понятия «интеллектуальная собственность»

- Подходы к стратегическому управлению интеллектуальной собственностью.
- Стратегии для фирм, владеющих ИС.
- Стратегии для фирм, не имеющих ИС.
- Взаимодействие функциональных силовых структур.
- Модель стратегического управления ИС.
- Структура управления ИС.
- Основные выводы.

Руководитель ВКР

М.А. Лихачев

Задание принял к исполнению

И.С. Батаева

«__» ____ 2016г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Исследование стратегий управления интеллектуальной собственностью» содержит 97 страниц текстового документа, 94 использованных источников, 1 таблицу, 5 рисунков, 22 листа графического материала.

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ, СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИС, ЗАЩИТА ИС, НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ, ПАТЕНТ, АВТОРСКОЕ ПРАВО, КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ, ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ.

Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав и заключения. В первой главе раскрыта сущность понятия «интеллектуальная собственность», во второй главе представлены стратегии управления ИС, в третьей – представлены модель и структура стратегического управления ИС.

В результате исследования выявлены и систематизированы стратегии управления интеллектуальной собственностью организации, благодаря которым, компания, отталкиваясь от своей главной стратегии, сможет выбрать один или несколько вариантов рационального и наиболее выгодного использования своей ИС при ее наличии. Или же более грамотно вступить в долю рынка в случае ее отсутствия.

Также разработана модель стратегического управления ИС с обоснованием систематического подхода к стратегическому управлению ИС через взаимодействие всех функциональных структур компании, которое увеличит шансы фирмы на успех в конкурентной борьбе.

ABSTRACT

Graduation qualification work on the topic "Investigation of intellectual property management strategies" contains 10 pages of a text document, 94 sources used, 1 table, 5 figures, 22 sheets of graphic material.

INTELLECTUAL PROPERTY, IP MANAGEMENT STRATEGIES, IP PROTECTION, INTANGIBLE ASSETS, PATENT, COPYRIGHT, COMMERCIALIZATION, LICENSING.

The master's thesis consists of an introduction, three chapters and a conclusion. In the first chapter, the essence of the concept of "intellectual property" is disclosed, the second chapter presents IP management strategies, the third chapter presents the model and structure of strategic management of IP.

As a result of the research, the company's intellectual property management strategies have been identified and systematized, thanks to which the company, based on its main strategy, will be able to choose one or several options for rational and most profitable use of its IP, if available. Or more competently enter the market share in case of its absence.

A model for strategic management of IP has also been developed with the justification of a systematic approach to strategic management of IP through the interaction of all functional structures of the company that will increase the company's chances of success in competition.

СОДЕРЖАНИЕ

РЕФЕРАТ	2
ВВЕДЕНИЕ	5
1. Методические аспекты стратегического управления интеллектуальной собственностью	9
1.1 Исследование сущности понятия «интеллектуальная собственность» ...	9
1.2 Основные этапы и формы коммерциализации объектов интеллектуальной собственности	19
1.3 Подходы к стратегическому управлению интеллектуальной собственностью организации.....	28
2 Исследование стратегий управления интеллектуальной собственностью ..	37
2.1 Стратегии для компаний, владеющих интеллектуальной собственностью	37
2.2 Стратегии для компаний, не владеющих интеллектуальной собственностью	53
2.3 Стратегическое управление интеллектуальной собственностью через взаимодействие функциональных силовых	61
3 Этапы формирования стратегического управления интеллектуальной собственностью компании	65
3.1 Модель стратегического управления интеллектуальной собственностью	65
3.2 Формирование структуры стратегического управления интеллектуальной собственностью организации	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	86
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	88

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития всемирного хозяйства ведущие компании мира выбрали принципиально новый подход к вопросам экономического роста, основанный на активизации получения, использования и передачи знаний. Результаты интеллектуальной деятельности, знания, опыт и особенно новейшие технологии представляют собой интеллектуальный запас любого предприятия и являются одним из главных ресурсов его развития. Недаром интересы ведущих стран мира лежат в области ускоренного роста знаний. По мере продвижения экономики к более наукоемкой модели развития результаты интеллектуального труда становятся одним из основных активов не только отдельных предприятий, но и государства в целом, а обмен этими результатами превратился в настоящее время в самостоятельную сферу Международных экономических отношений.

Одним из условий интеграции российских предприятий в новую экономическую систему является создание механизма эффективного использования имеющихся у них интеллектуальных ресурсов, особенно тех, что обрели права интеллектуальной собственности. В этой связи особую актуальность приобретает проблема формирования стратегии управления интеллектуальными активами предприятия, которая является составной частью общей стратегии развития бизнеса.

Такая ситуация связана со спецификой отношений собственности в интеллектуальном производстве, основой которого являются знания.

Если раньше предприниматели опасались, конкуренции в сфере производства и сбыта, то в настоящее время их беспокоит овладение конкурентами их правами на важнейшие технологии и фундаментальные концепции, обеспечивающие им ведущие позиции в бизнесе.

Успех компаний в использовании такого конкурентного преимущества как интеллектуальный капитал во многом

зависит от менеджмента, который должен быть достаточно опытным и динамичным.

Таким образом, успешное устойчивое развитие компании может быть обеспечено только при использовании результатов непрерывного стратегического управления. При этом наивысший приоритет для формирования конкурентной стратегии компании имеет принцип системности.

Стратегическое управление объектами интеллектуальной собственности в современных условиях формирования рынка интеллектуальной собственности – это не только эффективный инструмент в конкурентной борьбе, но и показатель прочности рыночных позиций как отдельных компаний, так и стран.

Однако в стратегии инновационного развития российских предприятий, как правило, игнорируется использование интеллектуальной собственности в качестве главного ресурса для производства конкурентоспособной продукции и перевооружения производства. По этой причине многие предприятия не используют полностью свой имеющийся научный потенциал и конкретные законченные разработки, защищенные патентами на изобретения.

Современная система использования интеллектуальной собственности ориентирована в основном на ее оценку, учет, постановку на баланс предприятия в качестве нематериальных активов. Системный подход к использованию интеллектуальной собственности для производства конкурентоспособной продукции отсутствует.

Причиной этому является отсутствие на российских предприятиях стратегического управления, позволяющего разработчикам, юристам и руководителям фирмы лучше управлять активами ИС.

Разработав новые продукты или услуги, как правило, компании стремятся получить на них патентные или авторские права, стремясь закрыть рынки конкурирующим фирмам и повысить цены. Такой подход не всегда может оказаться наилучшим, существуют и другие варианты управления ИС,

которые могут быть для организации более выгодны и привлекательны.

Кроме того, в компаниях отсутствует комплексный подход к управлению ИС, который имеет широкие перспективы и интегрирован со стратегией фирмы.

Таким образом, сложилось явное противоречие, порожденное разрывом между острой потребностью общественной практики в использовании механизмов стратегического управления в сфере интеллектуальной собственности, с одной стороны, и отсутствием их адекватного научного описания, с другой стороны.

Целью данного исследования является выявление, анализ и систематизация различных стратегий управления интеллектуальной собственностью организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить сущность понятия «интеллектуальная собственность»;
- исследовать всевозможные стратегии управления ИС;
- систематизировать стратегии управления ИС;
- разработать модель стратегического управления ИС;

В качестве объекта исследования рассматриваются экономические системы в виде предприятий и организаций разного масштаба, уровней, сфер деятельности и форм собственности.

Предметом исследования являются управленческие отношения между функциональными структурами компании, возникающие в процессе управления объектами интеллектуальной собственности на предприятиях.

Методологической и теоретической основой диссертационного исследования являются: системный и организационный подход к анализу предметной области исследования, научное представление об управлении объектами интеллектуальной собственности как целостной, динамичной, дифференцированной системе действий, отношений и процессов.

Научные приемы и методы: статистический, информационный, структурный и функциональный анализ, метод экспертных оценок, графический анализ и тренды.

В качестве теоретико-методологических источников использованы труды отечественных и зарубежных авторов в области экономики, права и управления объектами интеллектуальной собственности.

Исследованию управления интеллектуальной собственностью посвящены труды А.А. Абрамяна, Г.Г. Азгальдова, В.И. Алексеева, Р.В. Асанова, Ю.А. Варфоломеевой, В.А. Васина, М.С. Дашяна, Е. А. Монастырного, Я. Н. Грик, С.В. Иванова, В.Е. Китайского, О.Н. Колпаковой, Б.Б. Леонтьева, О.Н. Мельникова, В.И. Мухопода, Д.Б. Шульгина, А.П. Якимахо, А. В. Гридчиной, Л. Н. Добрышиной и многих других ученых.

Среди российских авторов, занимающихся вопросами инновационного менеджмента и управления объектами интеллектуальной собственности можно выделить Гунина В.Н., Зинова В.Г., Козырева А.Н., Леонтьева Б.Б., Лынника Н.В., Мухопода В.И., Устинову Л.Н., Фатькину Л.П., Федотову М.А., Шубину А.В., Шульгина Д.Б. Среди зарубежных – Шумпетера Й., Шпильман Л., Янсена Ф. Р. и др.

Научная значимость магистерской диссертации заключается в выявлении и систематизации различных стратегий управления интеллектуальной собственностью предприятий и разработке модели стратегического управления ИС.

Практическая значимость состоит в возможности применения предложенной модели стратегического управления ИС предприятиями российской экономики. Результаты работы могут быть востребованы собственниками и руководителями различных компаний для совершенствования системы управления ИС.

1. Методические аспекты стратегического управления интеллектуальной собственностью

1.1 Исследование сущности понятия «интеллектуальная собственность»

Результаты интеллектуальной деятельности, знания, опыт и особенно новейшие технологии представляют собой интеллектуальный запас любого предприятия и являются одним из главных ресурсов его развития предприятий. Создание равных условий хозяйствования для различных типов товаровладельцев, внедрение конкурентных начал в их деятельность и повышение ответственности за ее результаты, необходимость насыщения рынка товарами и услугами обуславливает объективную потребность в оценке и защите объектов интеллектуальной собственности и средств индивидуализации.

Патентное право имеет дело с промышленной собственностью, т.е. исключительными правами, реализуемыми в сфере производства, торгового обращения, оказания услуг и т.п. Но законодательство не рассматривает средства индивидуализации предпринимателей и их продукции в качестве результатов творческой деятельности и не признает каких-либо особых прав за их конкретными создателями. Когда речь идет о правовой защите объектов интеллектуальной собственности, то основной функцией является обеспечение индивидуализации производителей и их товаров, работ и услуг.

Фирменные наименования, являющиеся коммерческим именем предприятия, неразрывно связаны с его деловой репутацией. Под таким именем предприниматель совершает сделки и иные юридические действия, несет юридическую ответственность и осуществляет свои права и обязанности, рекламирует или реализует произведенную им продукцию. Фирменное наименование, ставшее популярным у потребителей и пользующееся доверием у деловых партнеров, приносит предпринимателю не

только доход, но и заслуженное уважение в обществе и признание его заслуг. Поэтому право на фирму должно рассматриваться и как важное личное неимущественное благо. Использование фирменного наименования выполняет также существенную информационную функцию, поскольку доводит до сведения третьих лиц данные о принадлежности, типе и организационной форме предприятия.

Товарный знак и знак обслуживания, которыми маркируются производимые товары и оказываемые услуги, являются активным связующим звеном между изготовителем и потребителем, выступая в роли безмолвного продавца. Наряду с отличительной функцией, популярный товарный знак вызывает у потребителей определенное представление о качестве продукции. Одной из важных функций товарного знака является также реклама выпускаемых изделий, поскольку завоевавший доверие потребителей товарный знак способствует продвижению любых товаров, маркированных данным знаком. Известно также, что на мировом рынке цена изделий с товарным знаком в среднем на 15-25% выше, чем цена анонимных товаров. Наконец, товарный знак служит для защиты выпускаемой продукции на рынке и применяется в борьбе с недобросовестной конкуренцией.

Аналогичные функции выполняются и таким средством обозначения продукции, как наименование места происхождения товара. Наряду с ними обозначение товара наименованием места его происхождения выступает как гарантия наличия в товаре особых неповторимых свойств, обусловленных местом его производства. Обеспечивая правовую охрану наименований мест происхождения товара, государство защищает и стимулирует развитие традиционных ремесел и промыслов, продукция которых всегда пользуется большим спросом у потребителей.

Таким образом, законодательство о средствах индивидуализации является важной частью правовой охраны объектов интеллектуальной собственности.

Творения, признаваемые произведениями науки, литературы или искусства, а также изобретениями, полезными моделями и промышленными образцами, не исчерпывают собой всего многообразия результатов творческой деятельности. Наряду с ними имеется немало объектов, которые создаются творческими усилиями людей, представляют ценность для общества и нуждаются в общественном признании и правовой охране. Наличие такого рода объектов и необходимость их оценки и правового регулирования связанных с ними общественных отношений в настоящее время признается подавляющим большинством государств. В России, кроме традиционных объектов, охраняемых авторским и патентным правом, а также законодательством о средствах индивидуализации, предоставляется охрана селекционным достижением, топологиям интегральных микросхем, информации, составляющей служебную и коммерческую тайну, и некоторым другим результатам интеллектуальной деятельности.

При этом отдельные объекты интеллектуальной собственности, в частности научные открытия и рационализаторские предложения, являются особенными в российских условиях, поскольку в большинстве государств мира они особо не выделяются. Другие же объекты, в частности селекционные достижения, секреты производства, топологии интегральных микросхем, пользуются специальной правовой охраной в большинстве стран мира.

Итак, интеллектуальная собственность – собирательное понятие, применяемое для обозначения прав на:

- результаты интеллектуальной (творческой) деятельности в области литературы, искусства, науки и техники, а также в других областях творчества;
- средства индивидуализации участников гражданского оборота, товаров или услуг;
- защиту от недобросовестной конкуренции.

Дать точное и универсальное определение интеллектуальной собственности крайне сложно, если вообще возможно, поскольку содержание

понятия интеллектуальной собственности меняется по мере развития техники, рыночных отношений и законодательства, а объединяемые данным понятием права очень разнородны.

Интеллектуальная собственность представляет собой специфический объект управления, обладающий рядом характерных особенностей, значимость которых в условиях перехода к инновационной экономике возрастает. Интеллектуальная собственность — это совокупность правовых отношений по поводу владения, распоряжения и использования продуктов интеллектуальной деятельности, исключительные права на результаты творческой деятельности и средства индивидуализации.

Объектами интеллектуальной собственности признаются объекты промышленной и литературной (художественной) собственности, механизмы формирования и охраны которых едины, тогда как условия коммерциализации в некоторой степени отличаются. Согласно классификации Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС), объектами интеллектуальной собственности являются произведения науки, литературы и искусства; исполнительская деятельность артистов, звукозаписи, радио- и телевизионные передачи; изобретения во всех отраслях человеческой деятельности; промышленные образцы, товарные знаки, знаки обслуживания, фирменные наименования и коммерческие обозначения.

К произведениям науки, литературы и искусства, как объектов авторских прав, относят:

- литературные произведения;
- драматические и музыкально-драматические, сценарные произведения;
- хореографические произведения и пантомимы;
- музыкальные произведения с текстом или без текста;
- аудиовизуальные произведения;
- произведения живописи, скульптуры, графики, дизайна, графические рассказы, комиксы и другие произведения изобразительного искусства;

- произведения декоративно-прикладного и сценографического искусства;
- произведения архитектуры, градостроительства и садово-паркового искусства, в том числе в виде проектов, чертежей, изображений и макетов;
- фотографические произведения и произведения, полученные способами, аналогичными фотографии;
- географические, геологические и другие карты, планы, эскизы и пластические произведения, относящиеся к географии, топографии и к другим наукам;
- другие произведения.

Осуществление исполнительской деятельности артистов, звукозаписи, а также радио- и телевизионные программы считаются объектом смежных (с авторскими) прав. К их числу в числе прочего относятся аранжировка, а также осуществление режиссерской деятельности. Смежное право возникает непосредственно при наличии лишь авторского характера и также является определенным объектом, которое защищено правом интеллектуальной собственности. Обе категории объектов рассматриваемой интеллектуальной собственности принято относить к категории литературной или же иначе говоря, художественной собственности.

Изобретением чаще всего принято признавать решение определенной технической задачи, которое относится к материальному объекту, определенному продукту, или же процессу для осуществления необходимых действий над специализированным материальным объектом при помощи разнообразных материальных средств. Являясь по сути объектом права рассматриваемого права авторства, изобретение нельзя считать объектом авторских прав, в связи с тем, что в отношении определенного права на изобретение предполагается действие принципов регистрации, а также независимости. Стоит подчеркнуть, что принцип регистрации обозначает, что право на изобретение появляется только в результате непосредственно

государственной регистрации. Притом, что принцип независимости предопределяет, что право на имеющееся изобретение фактически не действует за пределами страны регистрации.

Необходимо отметить, что промышленный образец представляет собою определенный объект интеллектуального права, который относится к внешнему виду, дизайну или же специализированным эргономическим свойствам рассматриваемого изделия промышленного, а в отдельных случаях и кустарно-ремесленного производства. Необходимыми условиями патентоспособности такого образца являются, в первую очередь, новизна, а также оригинальность, в его отношении коего действуют аналогичные принципы регистрации, совместно с независимостью.

Товарным знаком является обозначение, которое служит для индивидуализации отдельных товаров юридических или же физических лиц. Знаком обслуживания является обозначение, которое служит для индивидуализации отдельных выполняемых работ или же услуг, которые оказываются юридическим и физическим лицам. Закон Российской Федерации «О товарных знаках, а также знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров» выделяет ряд видов в сфере товарных знаков, а именно:

- словесные;
- изобразительные;
- объемные;
- другие обозначения.

Фирменным наименованием принято называть определенное обозначение юридического лица, которое позволяет отличать его от иных участников экономического оборота, а также идентифицировать его. На территории Российской Федерации фирменное наименование должно охраняться в соответствии с нормами ГК РФ. Предприятие, фирменное наименование коего зарегистрировано в специализированном порядке, имеет исключительное право на такое наименование. Лицо, которое неправомерно

использует чужое фирменное наименование, по заявленному требованию обладателя права на него, должно возместить все причиненные убытки.

Коммерческим обозначением называют средство индивидуализации в среде торговых, промышленных, а также иных предприятий. Главным отличием коммерческого обозначения от рассмотренного ранее фирменного наименования является тот факт, что коммерческое обозначение не обязательно указывать в учредительных документах компании и нет необходимости в регистрации. Оно является определенным средством для индивидуализации не компании или же частного предпринимателя, а фирмы как имущественного комплекса в целом. Коммерческое обозначение позволяет индивидуализировать принадлежащее фирме или частному предпринимателю предприятие при помощи нанесения данного обозначения на используемых вывесках, выпускаемых товарах или же использования его для размещения в объявлениях, а также рекламе. В нашей стране коммерческое обозначение охраняется действующим законодательством.

Из-за существенного разнообразия всевозможных объектов интеллектуальной собственности и присущим им особенностям правового регулирования, а также важно рассмотреть обзор существующих нормативных правовых актов, которые регулируют использование имеющихся результатов интеллектуального труда как в России в частности, так и в мире в целом.

Рассмотрение различных трактовок сущности такого понятия, как «интеллектуальная собственность», представлены в таблице 1 настоящего исследования.

Таблица 1 – Трактовки понятия «интеллектуальная собственность»

Определение	Автор, источник
<p>Интеллектуальная собственность – права, относящиеся к:</p> <ul style="list-style-type: none"> – литературным, художественным и научным произведениям; – исполнительской деятельности артистов, звукозаписи, радио и телевизионным передачам; – изобретениям во всех областях человеческой деятельности; – промышленным образцам; – товарным знакам, знакам обслуживания, фирменным наименованиям и коммерческим обозначениям; – другие права, относящиеся к интеллектуальной деятельности в производственной, научной, литературной и художественной областях. 	<p>п. VIII ст. 2 Конвенции, учреждающей Всемирную организацию интеллектуальной собственности (ВОИС). [1]</p>
<p>Результатами интеллектуальной деятельности и средствами индивидуализации юридических лиц, товаров, работ, услуг и предприятий, которым предоставляется правовая охрана, т.е. «интеллектуальной собственностью» являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> – произведения науки, литературы и искусства; – программы для электронных вычислительных машин (программы для ЭВМ); – базы данных; исполнения; – фонограммы; – сообщения в эфир или по кабелю, радио- или телепередач (вещание организаций эфирного или кабельного вещания); – изобретения; – полезные модели; – промышленные образцы; – селекционные достижения; – топологии интегральных микросхем; 	<p>ст. 1225 ГК РФ [3]</p>

Окончание таблицы 1

<ul style="list-style-type: none"> – секреты производства (ноу-хау); – фирменные наименования; – товарные знаки и знаки обслуживания; – наименования мест происхождения товаров; – коммерческие обозначения. 	
<p>В качестве изобретения охраняется техническое решение в любой области, относящееся к продукту (в частности, устройству, веществу, штамму микроорганизма, культуре клеток растений или животных) или способу (процессу осуществления действий над материальным объектом с помощью материальных средств).</p> <p>Не являются изобретениями:</p> <ul style="list-style-type: none"> – открытия; – научные теории и математические методы; – решения, касающиеся только внешнего вида изделий и направленные на удовлетворение эстетических потребностей; – правила и методы игр, интеллектуальной или хозяйственной деятельности; о программы для ЭВМ; – решения, заключающиеся только в представлении информации. 	часть 4 ГК РФ [3]
Коммерциализация инновационной идеи представляет получение дохода от ее продажи или использования в собственном производстве.	Грика Я.Н., Монастырный Е.А. [10]
Коммерциализация – это подчинение деятельности целям извлечения прибыли.	Большой экономический словарь [8]

Стоит отметить, что, по субъективному мнению, обозначенные в приведенной выше таблице определения не являются в полной мере исчерпывающими. А именно, определение Дж. Казметского определяет возможность разрыва инновационного процесса на две основные части:

разработка новаций и их последующая трансформация в популярные рыночные продукты, в то время как протекающий процесс коммерциализации должен быть неразрывно взаимосвязываться с обоими этапами. Более того, не обозначено, какие именно сроки коммерциализации можно считать «своевременными».

В определении авторов Я.Н. Грика и Е.А. Монастырного неясность возникает при использовании такого понятия как «инновационная идея», в связи с тем, что любой этап протекающего инновационного процесса представляет из себя специфическую инновационную идею, не обязательно в этом случае речь идет о коммерциализации. В связи с указанными выше неточностями, возможно, дать определение такого понятия, как «коммерциализация».

Коммерциализацией необходимо считать процесс трансформации полученных результатов НИОКР, которые сохраняют собственную рыночную актуальность, а также востребованы, в виде продуктов и услуг на существующем рынке для получения доходов от их реализации, лицензирования или же самостоятельного использования. При данном процессе коммерциализации осуществляется поиск, последующая оценка, а также отбор новаций для процесса финансирования, привлечения средств, включая юридическое закрепление законных прав на будущую интеллектуальную собственность. Более того, не исключает внедрение новации в функционирующее производство и дальнейшую модификацию, включающую сопровождение конкретного интеллектуального продукта.

В связи с тем, что коммерциализация тесно связана с инновационной деятельностью, абсолютно очевидной становится острая необходимость обеспечения их тесной взаимной связи. В настоящий момент подобной возможностью обладают, конечно же, ВУЗы, на базе коих возможно формирование инновационных предприятий, венчурных наукоёмких структур разнообразных форм собственности, в том числе обновленных экономических образований.

1.2 Основные этапы и формы коммерциализации объектов интеллектуальной собственности

Ожидаемым результатом при осуществлении инновационной деятельности можно считать формирование какого-либо новшества, при том, что процесс коммерциализации обязательно должен быть непрерывным, и стартовать ещё до фактического окончания подобных разработок. Этапы такого процесса коммерциализации рассмотрены на рисунке 1. [7]



Рисунок 1 – Этапы процесса коммерциализации

Стоит отметить, что в процессе коммерциализации производится поиск и последующий отбор проектов для непосредственного внедрения в работающее производство ещё до момента окончания НИР. Поиск разнообразных инновационных проектов производится согласно критериям, которые предъявляются к ним каким-либо субъектом коммерциализации. Стоит отметить, в связи с тем, что речь в данном случае идёт о высших учебных заведениях, осуществляемый отбор инновационных проектов происходит с учетом профиля деятельности предприятия.

Экспертиза разрабатываемых проектов представляет собой определенную оценку коммерциализуемости такого проекта по отдельным критериям, на основании коих и производится рассматриваемый отбор инноваций; их возможно разбить на два основных блока (рисунок 2). [7]

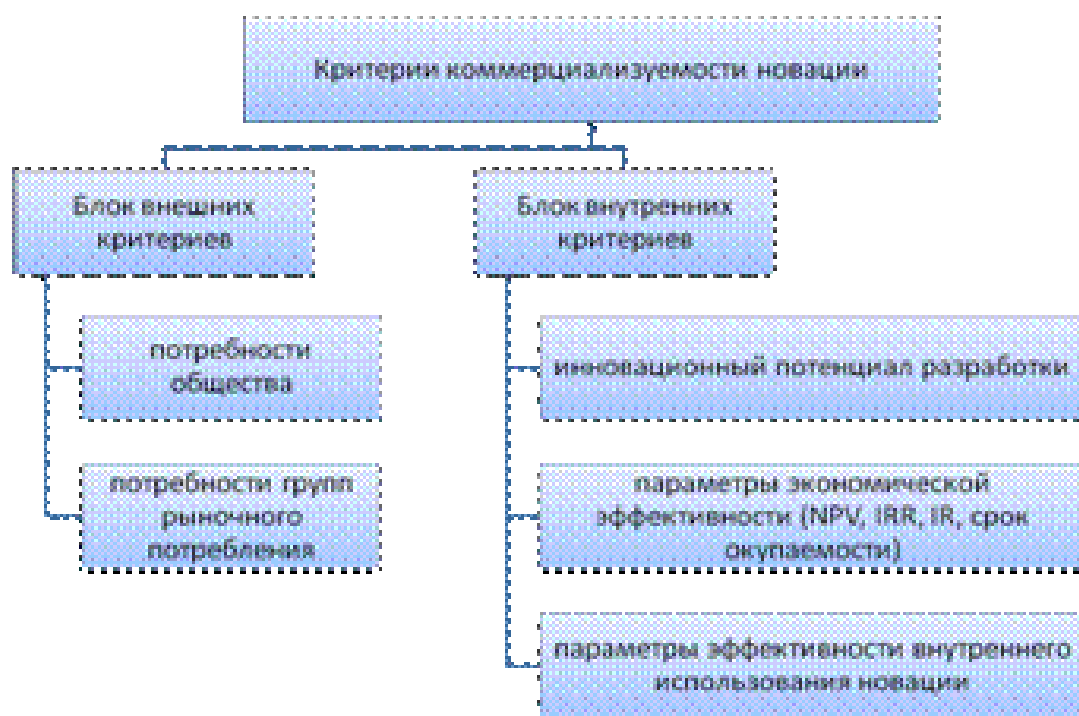


Рисунок 2 – Критерии коммерциализуемости новации

На следующем этапе процесса коммерциализации важно привлечь необходимые инвестиции для последующего финансирования для конечного внедрения новации. В связи с тем, что сами фирмы достаточно часто не обладают необходимыми средствами для полноценного финансирования

разработок, в данном случае особо важным моментом можно считать наличие устанавливаемых контактов с потенциальными потребителями подобных инновационных продуктов, а также услуг.

Следующим этапом процесса коммерциализации считается распределение, а также закрепление прав на разрабатываемую интеллектуальную собственность. Данный момент является крайне важным, в связи с тем, что инновация, не защищаемая необходимым в данном случае юридическим образом, де-факто не принадлежит тому, кто ее разработал и может быть вполне свободно скопирован и в последующем реализован иным исследователям.

Особая необходимость юридического закрепления рассматриваемых прав объясняется многосторонностью такого процесса коммерциализации: кроме непосредственно разработчика, в качестве определенных субъектов коммерциализации могут участвовать частные инвесторы, а также государственные, негосударственные, в том числе и международные фонды. Закрепление рассматриваемых авторских прав и продолжение данного процесса коммерциализации интеллектуальной собственности необходимо определить, как единственно эффективный механизм внедрения инноваций в действующий промышленный сектор, который учитывает интересы всех правообладателей, разработчиков, а также заказчиков новации.

Крайним этапом коммерциализации считается непосредственное внедрение новации в действующее производство с дальнейшей необходимой доработкой, а также технико-правовым сопровождением. На рассматриваемом этапе реализуется конечная цель всего процесса коммерциализации: новация внедряется в определенном рыночном продукте, при этом принося определенную прибыль по обратной цепи: начиная от производителя и заканчивая правообладателем и разработчиком [9].

Важно понимать, что несмотря на колоссальные возможности, которые скрываются в рынок интеллектуальной собственности на территории нашей страны, важно отметить достаточно проблемный характер коммерциализации.

Никуда не делись имеющиеся трудности с действующим законодательством: отдельные федеральные законы допускают фактические ошибки и своим содержанием устанавливают абсолютно противоречивые правовые режимы; имеет место быть неразбериха в процессе определения правового статуса некоторых видов интеллектуальной продукции.

Самой острой проблемой является отсутствие необходимых данных для наиболее широкого применения высокоэффективных эконометрических методов, которые ранее разработаны западной, а также отечественной наукой.

Наиболее перспективным шагом на пути к последующему развитию различных процессов коммерциализации на отечественных предприятиях является реорганизация широкого ряда сформированных в прошлые периоды времени отделы инноваций, а также трансферта технологий, включающих департаменты инноваций и иных аналогичных структур. В их работу входит, в том числе, коммерциализация разработок, которая выполняется неэффективно, в связи с тем, что подразделения пытаются охватить сразу всю имеющуюся инновационную деятельность.

Коммерциализацией ИС следует считать реализацию получаемых результатов научно-технической деятельности, которые закреплены в виде определенных объектов интеллектуальной собственности, для дальнейшего получения прибыли.

В рамках исследования, возможно, выделить три наиболее масштабные схемы коммерциализации результатов, получаемых ИС: [12]

- передача прав на определенный объект ИС;
- формирование совместного производства;
- процесс выхода на рынок при помощи внедрения результатов ИС в работающее производство.

Главными формами для процесса коммерциализации результатов ИС можно назвать:

- процесс заключение лицензированного договора;
- франчайзинг;

- лизинг;
- инжиниринг;
- осуществляемая техническая помощь.

Важно отметить, что с целью получения желаемого дохода могут передаваться ноу-хау. Реклама и последующее продвижение подобного товара имеют определенные особенности, которые в свою очередь, оказывают фундаментальное влияние на уровень успешности всего процесса коммерциализации.

Лицензионные договоры. Главной формой коммерциализации получаемых результатов ИС можно назвать заключение лицензированных договоров. В соответствии с действующими нормами ГК РФ, по такому договору одной стороной выступает непосредственный обладатель исключительного права на полученный результат рассматриваемой интеллектуальной деятельности или же на средство индивидуализации, иначе именуемый лицензиар предоставляет или же обязуется фактически предоставить второй стороне, иначе именуемой лицензиатом, права на использование этого результата или же подобного средства в установленных договором пределах.

Процесс заключения лицензированного договора необходимо выполнять лишь при наличии двух основных условий, а именно: [11]

- понесенные расходы по контролю использования рассматриваемой лицензии не превышают получаемые доходы от ее реализации;
- получаемые доходы от реализации лицензии превышают получаемые доходы от непосредственного монопольного распоряжения таким ИС.

Лицензированный договор необходимо заключать только в письменной форме. В таком договоре необходимо указывать территорию, на которой допускается фактическое использование результата конкретного ИС. В том случае, если территория в таком договоре не обозначена, то лицензиат имеет право осуществлять использование всех результатов конкретной ИС по всей территории России. Срок заключения договора не может быть больше, чем

срок действия определенного исключительного права на используемый результат ИС. В том случае, когда в рассматриваемом договоре срок действия не обозначен, договор необходимо считать заключенным на пять лет.

По рассматриваемому договору лицензиат должен оплатить лицензиару оговоренное договором вознаграждение, если данным договором не предусмотрено что-либо иное.

Вознаграждение достаточно часто предусматривает такие виды лицензированных платежей лицензиару, как:

- паушальные платежи, иначе говоря, фиксированные платежи, которые производятся единовременно или же в рассрочку;
- роялти, то есть периодические платежи в течение всего срока действия рассматриваемого договора.
- комбинированные платежи.

Лицензионный договор обязательно содержит следующие разделы:

1) предмет договора при помощи указания на результат конкретного ИС, право исполнения коего предоставляется по договору, с обязательным указанием номера, а также даты выдачи документа, который удостоверяет исключительное право на подобный результат;

2) способы последующего использования результата конкретного ИС.

В соответствии с действующими нормами ГК РФ выделяются такие виды лицензионных договоров, как:

1) неисключительная лицензия, иначе говоря, предоставление лицензиату специализированного права использования определенного результата интеллектуальной деятельности или же какого-либо средства индивидуализации с последующим сохранением за лицензиаром фактического права выдачи лицензий третьим лицам;

2) исключительная лицензия, иначе говоря, предоставление лицензиату специализированного права использования конечного результата интеллектуальной деятельности или же средства индивидуализации без

фактического сохранения за лицензиаром закрепленного права выдачи лицензий третьим лицам.

Стоит отметить, что принято выделять отдельно сделки по передаче ноу-хау, представляющих собой выдачу беспатентной лицензии. Главные отличия процесса передачи ноу-хау заключаются в том, что имеется большой риск недобросовестного поведения конечного получателя, и последующая передача конкретного ноу-хау носит в последствие необратимый характер. В качестве главных способов производства платежей по сделкам по фактической передаче ноу-хау, однако, кроме роялти и паушальных платежей, возможно, осуществление встречных поставок или же оказание разного рода услуг.

Лизинг является разновидностью долгосрочной аренды.

Специфика процесса лизинга применительно к коммерциализации рассматриваемых технологий состоит в том, что производится:

- фактическая аренда прав, а также технологий;
- образуется возможность последующего использования результатов конкретного ИС лизингополучателем уже после окончания установленного срока аренды;
- возникает опасность риска, который связан с нарушением прав иных лиц. В отдельных лизинговых сделках патентные риски определяются, как ответственность арендодателя;
- возникает возможность лизинга лицензии, а именно: арендодатель приобретает право на использование патента на установленный срок и на конкретно территории с последующим правом предоставления сублицензии, а также по лизинговому контракту передает данное право в фактическую аренду арендатору.

Франчайзинг. Данная система договорных отношений используется между крупными, а также мелкими самостоятельными предприятиями, при которой они получают законное право на фактическое использование технологии производства, реализацию товаров или услуг известной компании, а также законное право пользования популярным товарным знаком.

Принято выделять четыре основных типа франчайзинга, а именно:

- франчайзинг производства заключается в том, что продавец франшизы обладает определенным патентом на конкретную продукцию, сам его и производит, а предприятие-франшисатор реализует данную продукцию по установленной технологии;
- франчайзинг распределения или же продвижения заключается в том, что фирма-франшисер обладает лишь фирменной технологией реализации какого-либо товара, а непосредственно товары приобретаются у иных поставщиков. Франшисатор в данном случае приобретает и в дальнейшем использует лишь технологию торговли, а также связи по поставкам товара.
- франчайзинг услуг предполагает то, что франшисер реализует технологию оказания какой-либо услуги;
- промышленный франчайзинг подразумевает то, что франшисер реализует и технологию производства, и непосредственную технологию продаж. Франшисатор в этом случае производит и в дальнейшем продает по определенным закупленным технологиям.

Инжиниринг. Данный комплекс услуг имеет коммерческий характера по подготовке и дальнейшему обеспечению всего процесса производства и последующей реализации продукции, по необходимому обслуживанию строительства, а также эксплуатации промышленных, инфраструктурных и иных объектов.

Инжиниринговые услуги обычно разделяют на следующие группы:

- консультация и доклад, иначе говоря, услуги, которые не связаны с формированием новых проектов, в том числе услуги, которые предшествуют разработке и их непосредственному практическому осуществлению;
- услуги по разработке, а также осуществлению различных проектов: подготовка как предварительного, так и технического проекта; формирование рабочего проекта, в том числе строительства; отдельные

услуги, потребность в коих возникает в процессе непосредственного выполнения конкретного проекта.

Промышленная кооперация и передача технологий в рамках совместного предприятия. При процессе коммерциализации полученных результатов ИС в форме промышленной кооперации обычно заключаются установленные соглашения о производственной кооперации, в рамках коих наряду с прямыми или взаимными поставками продукции между участвующими сторонами формируется общность интересов для наиболее успешной последующей совместной деятельности. Кооперационные соглашения чаще всего заключаются по таким причинам, как: [6]

- выход на ранее не используемые рынки сбыта;
- получение специфических технических заданий;
- запланированное увеличение серийности, а также специализации функционирующего производства;
- уменьшение производимых издержек производства.

Процесс передача технологий в рамках подобных предприятий предполагает фактическое объединение усилий, а также знаний и опыта партнеров из различных стран для достижения совместных целей.

Техническая помощь. Техническая помощь обычно включает в себя определенные элементы инжиниринговых услуг, подрядных работ, контрактов на аренду приборов, в том числе и инструментов. Техническая помощь является чаще всего основным предметом договора.

Также в договор о фактическом предоставлении определенной технической помощи обычно включаются:

- положение об обязательном неразглашении полученной в осуществляемом процессе обучения конфиденциальной информации;
- различные вопросы бытового устройства инструкторов, а также обучающихся;
- транспортные расходы, в том числе обязательства по страхованию;

- различные формы вознаграждений за техническую помощь.

1.3 Подходы к стратегическому управлению интеллектуальной собственностью организации

Процесс перехода от неприятия интеллектуальной собственности (ИС) к непосредственному признанию ее наиболее важным корпоративным активом компании можно назвать тенденцией, которая характерна для всей мировой экономики. По мере происходящего продвижения экономики к наиболее наукоемкой модели развития, рассматриваемой ИС становится основным активом действующих фирм, а обмен разнообразными объектами интеллектуальной собственности трансформировался сейчас в самостоятельную сферу определенных экономических отношений. В связи, с чем производимая разработка самой рациональной стратегии управления интеллектуальной собственностью организации является наиболее действенным рычагом управления передовым производством, которое позволяет наиболее рационально организовать не только текущее, но и перспективное планирование, уменьшить производимые финансовые риски при фактическом освоении инвестиций.

Процедуру разработки стратегии управления интеллектуальной собственностью, возможно, подразделить на несколько этапов.

1. Формирование интеллектуального потенциала компании.

Задачей этого этапа является определение и последующий анализ всех сформированных на конкретном предприятии инноваций, технологий. На основе произведенного анализа, а также уровня профессиональных кадров уже можно принимать конкретные, логичные управленческие решения по последующему инвестированию средств в обновленные НИОКР, результаты коих могут представлять наиболее высокий коммерческий интерес. Именно они очень важны для эффективной деятельности компании с учетом его планомерного развития [1].

Выявление и последующий анализ объектов конкретной ИС заключается в процессе оценки размеров, а также уровне значимости своих интеллектуальных активов и их проводимая позже систематизация.

Определение пути, при помощи которого возможно увеличить получаемый корпоративный доход, производится с помощью процесса оценки интеллектуальной собственности. Оценка такого ИС представляет крайне сложный процесс, который связан с фактической необходимостью всеобъемлющего анализа большого количества факторов, которые, в свою очередь, влияют на конечный результат.

Важно понимать, что чем выше потенциальная стоимость конкретной ИС, тем сложнее будет ее оценка и тем выше предъявляемые профессиональные требования к специалистам, которые проводят оценивание.

Результатом рассмотренного этапа является систематизация и формирование интеллектуальной собственности.

2. Выбор основной формы интеллектуальной собственности.

Наиболее важным элементом при производстве стратегического планирования ИС является фактическое решение вопроса о виде интеллектуальной собственности - изобретения, промышленных образцах, товарных знаках, объектах авторского права или же ноу-хау, необходимо будет принять как доминирующий вид в последующем планировании деятельности организации. По этому вопросу в настоящее время ведется большое количество дебатов, однако применительно к специфике отечественных наукоемких организаций, автор считает возможным выделить в качестве приоритета конкретных объектов промышленного права.

3. Учет и последующее использование объектов интеллектуальной собственности, как нематериальных активов фирмы.

Использование ИС, как нематериальных активов крайне серьезно влияет на общий уровень конкурентоспособности фирмы в целом и его конечную рыночную стоимость. Нематериальными активами являются долгосрочные

активы, которые не имеют осязаемого содержания. Стратегия интеллектуальной собственности определяется, как одна из основных сфер, которые составляют маркетинговую политику предприятия. Особый интерес к интеллектуальной собственности обусловлен возможностью получения увеличенного дохода за счет монопольного использования новых технологий или же реализации патентов, а также лицензий.

Интеллектуальная собственность фирм становится крайне дорогостоящим активом, настоящую стоимость коего не всегда могут отразить традиционные принципы, используемые в бухгалтерском учете.

Производство модной одежды. Купля-продажа интеллектуальной собственности может принести ее непосредственному владельцу колоссальные суммы, которые достигают десятков, а в отдельных случаях и сотен миллионов долларов.

Наиболее актуальным становится фактическое выявление потенциальных ресурсов организаций и их последующее повышение уровня эффективности функционирования бизнеса в целом при помощи использования интеллектуальной собственности.

Определение правильной стратегии и осуществляемый выбор необходимой тактики в отношении интеллектуальной собственностью является одним из основных рычагов управления современным производством, которое позволяет рационально организовать текущее, а также перспективное планирование, уменьшить финансовые риски при освоении инвестиций.

Важным элементом стратегического управления интеллектуальной собственностью является определение основных направлений деятельности компании по созданию (приобретению) и правовой охране интеллектуальной собственности в рамках существующего национального, зарубежного законодательства и международных договоров. Основными задачами в стратегическом управлении интеллектуальной собственностью являются:

- Систематизация и анализ использования объектов ИС.

- Выявление избыточных и необходимых объектов ИС.
- Определение форм и методов правовой охраны объектов ИС.
- Определение доминирующего объекта ИС.
- Осуществление правовой охраны ИС.
- Коммерциализация ИС.
- Пресечение нарушений исключительных прав.

Следует выделить следующие основные факторы, определяющие стратегию управления интеллектуальной собственностью фирмы:

- Маркетинговая стратегия.
- Объемы производства.
- Емкость рынков сбыта, как существующего, так и потенциального.
- Наличие или отсутствие конкурентов.
- Отрасль деятельности.

При определении стратегии управления ИС следует идентифицировать имеющиеся объекты ИС и их правовой статус, проанализировать, как используются «неосязаемые» активы и определить их дополнительные возможности. В настоящее время существуют различные классификации объектов интеллектуальной собственности. В зависимости от режима правовой охраны и области применения можно предложить следующую классификацию: [5]

- изобретения, полезные модели, промышленные образцы, товарные знаки;
- музыкальные, литературные произведения, произведения живописи, архитектуры, программы ЭВМ и т. п. (объекты авторского права)
- коммерческая информация (ноу-хау, торговые секреты).

Хотя все типы объектов ИС обладают некоторыми общими свойствами, они имеют значительные отличия.

Изобретения, полезные модели, промышленные образцы представляют из себя устройства, способы, вещества, штаммы микроорганизмов, культуры клеток растений, конструктивное выполнение средств производства и

предметов потребления, художественно-конструкторские решения изделий, определяющие его внешний вид.

На патентоспособные технические и дизайнерские решения могут быть получены патенты (свидетельства), подтверждающие исключительное право владельцев на их использование в течение определенного законом срока (для изобретений - двадцать лет, для полезных моделей - до восьми лет, для промышленных образцов - до пятнадцати лет).

Товарные знаки представляют собой обозначения, способные отличать товары и услуги одних производителей от однородных товаров и услуг других производителей и являются, таким образом, средством индивидуализации товаров и услуг. Правовая охрана товарного знака в Российской Федерации предоставляется на основании его государственной регистрации, действующей в течение десяти лет. Срок действия регистрации товарного знака может быть продлен каждый раз на десять лет.

Объектами авторского права являются литературные, музыкальные произведения, произведения живописи, декоративно-прикладного искусства, архитектуры, программ ЭВМ и т.д. Автору в отношении его произведения принадлежат исключительные права на использование произведения в любой форме и любым способом. Авторское право действует в течение всей жизни автора и 50 лет после его смерти.

Коммерческая информация представляет собой техническую, организационную, торговую информацию либо любую другую информацию, имеющую действительную или потенциальную ценность в силу неизвестности её третьим лицам, к которой нет доступа на законном основании и обладатель которой принимает меры к охране её конфиденциальности. Особенностью правовой охраны коммерческой информации является то, что государством предоставляется не исключительное право на использование, как это имеет место с изобретением, а право на возмещение причиненных убытков в случае незаконных методов получения информации, составляющую служебную или коммерческую тайну.

К таким методам относятся промышленный шпионаж, нарушение условий контракта о конфиденциальности и т.п. В отличие от патентов, торговые секреты и ноу-хау имеют реальную ценность только в том случае, если они надежно защищены от раскрытия.

В настоящее время ИС рассматривается уже не как побочный продукт, получаемый в результате разработок нового вида изделия, а как серьезное оружие в конкурентной борьбе. «Hewlett Packard» обошел конкурентов на рынке струйных принтеров, вложив значительные средства в лабораторные исследования и защитив результаты разработок большим количеством патентов.

Учитывая, что доходы от использования результатов НИР, значительно снижаются в случае незаконного их использования конкурентами, ИС стала использоваться не только как оборонное, но и как наступательное оружие в конкурентной борьбе.

Примером успешного использования ИС в корпоративной стратегии можно привести фирму «Texas Instruments» (США). В шестидесятых годах эта компания составляла свой «патентный портфель» исключительно как оборонное орудие. Однако, к середине 80-х годов фирма изменила тактику на наступательную и стала преследовать компании, незаконно использовавшие ее интеллектуальную собственность. Урегулирование предъявленных исков помогло Texas Instruments получить значительные доходы. В 1991 г. поступления составили \$ 256 млн. Общий доход, полученный компанией за 1986-1993 г от использования ИС составил \$ 1.2 млрд.

В ранних девяностых компания INTEL ежегодно вкладывала \$ 1 млрд. на контроль за производством микропроцессоров. Несмотря на такие огромные затраты, ставка доходности компания, по данным, которые она представила в налоговые органы, составила 25 %. [7]

В жесткой конкурентной борьбе победит то предприятие, которое наиболее продуктивно использует имеющиеся у него ресурсы. В связи с этим очень важное значение имеет выработка корпоративной стратегии фирмы.

Изобретения, товарные знаки, ноу-хау, торговые секреты, брэнд можно отнести к активам, которыми порой пренебрегают при проведении финансового анализа с целью выявления скрытых резервов. Это связано с тем, что они не часто появляются в бухгалтерских отчетах, доход от использования этих «неосязаемых» активов трудно выделить из общего дохода, их правовая сущность неизвестна или неправильно истолковывается. Хотя данные активы могут сыграть решающую роль в корпоративной стратегии фирмы.

Определить пути, с помощью которых можно повысить корпоративный доход, помогает оценка интеллектуальной собственности. Оценка ИС представляет собой достаточно сложный процесс, связанный с необходимостью всестороннего анализа множества факторов, влияющих на конечный результат. Сложность оценки ИС связана с проблемой правильного выбора вида оцениваемой стоимости и метода ее оценки применительно к конкретной ситуации, а также с трудностями сбора достоверной информации как об аналогичных сделках, так и о конкретном партнере по сделке, будущем доходе от приобретения ИС и других факторах, влияющих на оценку стоимости. Чем выше потенциальная стоимость ИС, тем сложнее ее оценка и тем выше профессиональные требования к специалистам, проводящим оценивание.

Одним из важных элементов стратегического планирования ИС является решение вопроса о том, какой вид интеллектуальной собственности – изобретения, промышленные образцы, товарные знаки, объекты авторского права или ноу-хау, следует принять в качестве доминирующего в перспективном планировании деятельности фирм. По данному вопросу ведутся многочисленные дебаты, однако зарубежными специалистами отмечается возрастающая роль торговых марок и знаков обслуживания в стратегическом управлении интеллектуальной собственностью. В основном, это связано с тем, что торговые марки имеют неограниченный срок жизни вследствие возможности неоднократного продления их регистрации, а

получение и поддержка правовой охраны торговых марок дешевле, чем, например, патентов на изобретения.

Для определенных отраслей, таких как автомобилестроение, электроника и др., продолжает оставаться актуальной стратегия оборонного патентования, основанная на максимальной правовой охране различных объектов интеллектуальной собственности - технологий, конструктивных узлов, внешнего вида, маркировки и т.д., что дает более надежную защиту своей продукции.

Одно изделие может охраняться блоком патентов на изобретение, на промышленный образец, свидетельствами на товарный знак и являться объектом ноу-хау. Такая комплексная защита характерна для сложных конструктивных изделий, включающих большое количество узлов и деталей, пользующихся спросом у потребителей и высокой степенью конкуренции на рынке данного класса товаров и услуг - автомобили, бытовая техника.

Подобная стратегия требует значительных затрат средств и под силу только крупным компаниям. Мелкие фирмы патентуют изобретения, в основном, с целью продажи на них лицензий и получение таким образом дополнительных прибылей.

Выявить объекты ИС, которыми располагает компания, проанализировать их использование и потенциальную ценность, определить формы и методы защиты, получить и поддерживать в силе правовую охрану на территории коммерческих интересов, определить избыточные активы и организовать их реализацию путем продажи лицензий или ноу-хау, пресекать нарушения исключительных прав - эти основные задачи, решаемые при разработке корпоративной стратегии управления интеллектуальной собственностью [9].

Трудно охватить все вопросы, касающиеся определения стратегии управления интеллектуальной собственностью, однако, даже беглого обзора достаточно, чтобы сделать вывод о необходимости серьезного подхода к

выявлению потенциальных ресурсов и повышению эффективности бизнеса за счет рационального использования интеллектуальной собственности.

2 Исследование стратегий управления интеллектуальной собственностью

2.1 Стратегии для компаний, владеющих интеллектуальной собственностью

Фирма, владеющая правом на интеллектуальную собственность, может и должна рассматривать пять основных вариантов извлечения из нее выгоды. Очень часто руководители фирмы считают, что наилучшим способом использования ИС является подавление конкуренции, чтобы потенциальные конкуренты не предлагали клиентам идентичный продукт или услугу. Безусловно, захват рыночной власти позволит фирме повысить цены, которые она взимает за свои продукты или услуги, и тем самым увеличить свою прибыль. Но это далеко не единственный доступный вариант. Существуют и другие стратегии, которые необходимо рассмотреть при принятии стратегического решения: продажа права ИС другому предприятию, в чьих руках она была бы более ценной; лицензирование права, возможно, даже для конкурентов; используя его в качестве средства для организации взаимовыгодного сотрудничества с конкурентами, поставщиками, клиентами или разработчиками дополнений; и даже безвозмездная передача прав на ИС.

Захват рыночной власти

Прежде чем выйти на рынок, необходимо решить одну из главных задач, стоящих перед фирмами, разрабатывающими новые продукты или услуги – выбрать форму защиты интеллектуальной собственности (ИС). Патенты, авторские права, свидетельства на товарные знаки или коммерческая тайна имеют свои преимущества и недостатки. Иногда выбор между ними очевиден. Например, фирма, разрабатывающая новый препарат, по возможности стремится получить на него патент. Киностудия, выпускающая фильм, должна

получить на него авторское право и т.д. Но не всегда сразу можно понять, какой способ защиты ИС лучше всего использовать.

К примеру, если состав продукта не очевиден, то фирма может сохранить его в коммерческой тайне, усилив меры предосторожности против промышленного шпионажа или же запатентовать сам продукт или процесс его изготовления. Оба варианта имеют свои плюсы и минусы и выборе одного из них следует учесть некоторые моменты:

Во-первых, срок действия режима коммерческой тайны бесконечен (например, Coca-Cola сохранила свою формулу в секрете более века), тогда как патент длится максимум 20 лет с момента подачи патентной заявки [3].

– Во-вторых, для обеспечения защиты коммерческой тайны фирма обязана ввести обязательства по соблюдению конфиденциальности для своих сотрудников, совокупные издержки на которые могут значительно превышать затраты на получение патента.

– В-третьих, лицензирование коммерческой тайны более сложно, чем лицензирование патента, поскольку последнее представляет меньший риск случайного выпуска инновации в производство.

– Четвертый пункт важен для фирм, нуждающихся во внешнем финансировании – патенты помогают достойно оценить предприятие для потенциальных инвесторов и улучшают условия внешнего финансирования, предоставляемого предпринимателям.

– Наконец, выбор между коммерческой тайной и патентованием также зависит от прав собственности. Патентование включает раскрытие информации (частичное), вероятность появления конкурирующих фирм, создающих запатентованный продукт, возрастает, если права собственности слабы, а инновация несет особую ценность. Как следствие, оптимальным решением может быть патентирование небольших идей, но сохранение при этом самых перспективных инноваций в секрете.

Разумный выбор между коммерческой тайной и патентованием можно сделать только в том случае, если вы знакомы не только с технологией

(например, ее восприимчивостью к обратному инжинирингу, что является распространенным способом выявления конкурентами коммерческой тайны), но также и с мерами защиты прав ИС. Например, многое будет зависеть от жесткости требования «неочевидности» (так называемого «изобретательского шага») для патентной защиты и степени, в которой закон о коммерческой тайне ограничивает способность сотрудников перемещаться между фирмами, а затем использовать знания, приобретенные на их прежней работе [13].

Сохранение интеллектуальной собственности в секрете является одним из важных аспектов при выборе между потенциальными источниками рыночной власти. Не менее важен правильный выбор между патентом и авторским правом. Рассмотрим их на примере программного обеспечения.

Все страны-члены Всемирной торговой организации вынуждены защищаться от копирования ПО. Компании, разрабатывающие программное обеспечение могут защитить свой продукт как авторским правом, так и патентованием. Патенты получить сложнее, чем авторские права, и они дороже. Зачем патентовать, если доступна защита авторских прав? Отчасти, выбор зависит от характера копирования, которое менеджеры хотели бы предотвратить. Если копирование является дословной репликацией кода объекта, в котором реализована программа, патенты обладают меньшим преимуществом по сравнению с авторскими правами. Иной случай, если деятельность, которую фирма ожидает и хочет заблокировать, представляет собой разработку другой программы, которая выполняет ту же функцию аналогичным образом, без использования какого-либо одного кода, получение патента может быть разумным, потому что в данном случае защита авторских прав, как правило, слабее патентной защиты.

Так же следует учесть, будет ли обязана фирма при подаче заявки на патент раскрывать исходный код программы, иронически облегчая разработку конкурентоспособной продукции. Как и в случае с коммерческой тайной, характер доступной защиты и нюансов в законодательстве часто склоняет

баланс в пользу одного из четырех потенциальных источников рыночной власти.

Недостатки выбора стратегии захвата рыночной власти

Компании, которые используют защиту ИС с целью захвата рынка, как правило, надеются повысить цены выше своего конкурентного уровня, тем самым повышая прибыльность. Но не всегда данная стратегия является наиболее грамотной. Рассмотрим три механизма, которые могут повысить привлекательность обмена ИС между конкурирующими компаниями посредством лицензирования, сотрудничества или даже отчуждения прав на ИС: изменения в характере конкуренции, повышенные стимулы соперников к инновациям и меньшие рынки для создания продуктов-сапплиментов.

Права ИС предоставляют исключительные рыночные возможности, но ценность этих возможностей часто зависит от стратегических действий конкурирующих фирм. Важен их ответный шаг, поскольку они зачастую влияют на общую стоимость рынка. Например, если фирма прекращает совместную маркетинговую кампанию, потому что ее конкурент получил важный патент, рыночная доля конкурента может возрасти, но общая стоимость рынка может снизиться. Это довольно распространенный случай.

Рассмотрим рекламную кампанию по информатизации потребителей о преимуществах электромобилей. Разумеется, реклама Nissan модели Leaf приносит пользу компании, но она также информирует потребителей о преимуществах электрических транспортных средств в целом, принося пользу таким производителям, как Chevrolet и Tesla. Чем больше ожидаемая доля рынка Nissan, тем сильнее стимулы для инвестиций в рекламу, но слабее становятся стимулы для Chevrolet и Tesla. В таких условиях обладание значительной рыночной долей при помощи прав на ИС может подрывать ценность рынка в целом, что, в свою очередь, вредит ведущей фирме, а также и фирмам, имеющим меньшую долю на рынке.

Еще один пример. Компания Procter & Gamble (P&G) произвела революцию на внутреннем рынке, когда представила Crest Whitestrips в 2000 году, предложив потребителям менее дорогой метод отбеливания зубов. P&G запатентовала полоски, клейкий материал которых гарантировал, что отбеливающий эффект будет держаться в течение длительного периода времени. Грамотная стратегия патентования сделала практически невозможным изобрести продукт, аналогичный P&G. Поскольку новый продукт благоприятно повлиял на бренд Crest в более общем плане, P&G приобрела долю рынка в широком ассортименте своих продуктов для ухода за полостью рта. Компания Colgate-Palmolive, отчаянно стремящаяся преодолеть неблагоприятную тенденцию, в конечном итоге запустила неэффективный продукт по низкой цене, ожидая подорвать успешность категории домашнего ухода и снизить эффект зонтичного бренда, благодаря которому выиграл Crest. Последующая конкуренция привела к резкому снижению цен, из-за которых рынок так и не оправился. Из вышеуказанного можно сделать вывод, что менее агрессивная эксплуатация патента P&G, вероятно, была бы более выгодна компании. Например, P&G мог бы лицензировать Whitestrips для Colgate – это бы привело к выравниванию цены и могло бы уравновесить противостояние P&G и Colgate.

Как показывает пример, желание использовать монополистическую власть зависит от стимулов и способности конкурирующих фирм влиять на общую стоимость рынка. Если владелец ИС оказывает несущественные побочные эффекты на другие сегменты рынка и ограниченно влияет на спрос, то конкуренты могут не беспокоиться о рынке с высокими входными барьерами. Однако, если какое-либо из этих условий нарушается, изучение путей сотрудничества может вполне соответствовать интересам правообладателя. Как минимум, распространенность совместных маркетинговых соглашений и других форм сотрудничества предполагает, что выгоды от сотрудничества могут быть существенными.

Второй механизм, посредством которого использование рыночной власти может подорвать долгосрочную рентабельность инновационной фирмы, – это усиление стимулов конкурентов к инновациям. По мере увеличения прибыли инновационной компании, увеличиваются и стимулы других компаний «изобретать» на основе идеи первоначального инноватора. В результате новатору желательно залицензировать свой запатентованный продукт, сделав рынок более конкурентоспособным, однако уменьшив стимулы для новичков принять участие в исследованиях и разработке. Классическим примером этой стратегии является решение Standard Oil и Farben: две ведущие компании на синтетических рынках нефти и резины в 1940 году широко лицензировали свои технологические процессы в попытке отстоять независимые исследования.

Подобные стратегии применяются тогда, когда компании лоббируют изменения в патентной защите. На первый взгляд, казалось бы, продление срока действия патентов всегда отвечает интересам патентообладателей. Хотя это и может быть выигрышным аспектом в процессе развертывания крупного производства, которое имеет ограниченное влияние на стимулы конкурентов к инвестированию в исследования и разработки, значительные изменения в продолжительности действия патентов увеличивают стимулы конкурентов изобретать наряду с существующими патентами. В результате инновационные компании находятся в лучшем положении, используя краткосрочное патентирование.

Суть третьего механизма в сетевых эффектах. От них во многом зависит ценность многих продуктов и услуг. Сетевой эффект – феномен роста потребительской ценности сети по мере роста числа узлов этой сети. Такие эффекты условно делятся на две подкатегории. Прямые сетевые эффекты возникают, когда влияние продукта увеличивается с ростом количества пользователей и связей между ними. Например, социальная сеть Facebook: по мере роста числа пользователей, использование сайта становится более привлекательным, можно получить доступ к подавляющему большинству

личных знакомых и потенциальных деловых партнеров – он неформально становится обязательным для использования. Чем большее число пользователей вовлечено в сеть, тем более значимым для потребителей становится факт пользования, тем лояльнее потребитель, тем менее охотно он переходит на альтернативные продукты.

Косвенные сетевые эффекты аналогичным образом повышают ценность продукта. По мере роста числа пользователей становятся доступны и дополнительные функции. Дополнение – это небольшой продукт или услуга, которая увеличивает спрос на основной продукт. Распространенный пример не прямых сетевых эффектов – игровые консоли. Рассмотрим в качестве примера Sony PlayStation. Разработчики будут выпускать большее количество игр для этой конкретной консоли, если ею будет пользоваться больше людей. Здесь игры дополняют консоль. Ценность владения PlayStation также возрастет, если эти игры будут менее дорогими, тем самым увеличивая количество игр, которые владелец консоли может приобрести.

Зачастую, фирмы, владеющие правами на интеллектуальную собственность, пренебрегают возможностями сетевых эффектов, или, что еще хуже, позволяют конкурентам извлекать выгоду из этих эффектов. В качестве примера можно привести корпорацию Apple. В конце 1980-х годов Apple была самой прибыльной компанией в области персональных компьютеров. Apple предлагала потребителям превосходный графический интерфейс, производительность plug-and-play и стильный дизайн. Продукты компании были защищены патентами и авторскими правами, позволяя Apple повышать цены и получать огромную прибыль. Однако эта прибыль приходилась на значительную долгосрочную стоимость. В то время как доля рынка Apple оставалась небольшой, производители оборудования, совместимого с IBM, яростно конкурировали за клиентов, снижали цены, увеличивали продажи и вскоре установили Wintel как ведущий стандарт. Покупка компьютера Wintel позволила потребителям беспрепятственно обмениваться документами друг с другом – пример прямого сетевого эффекта, а совместимость с IBM открыла

дорогу в гораздо более разнообразный и привлекательный набор программного обеспечения – пример непрямого сетевого эффекта. К 2003 году доля Apple на мировом рынке составила 1,9%, и многие аналитики ожидали, что компания выйдет из бизнеса.

Права на интеллектуальную собственность сыграли решающую роль в спасении Apple. В 2001 году компания выпустила на рынок iPod – инновационный портативный музыкальный плеер. С появлением системы файлового обмена в начале 2000-х годов многие потребители начали незаконно делиться музыкальными файлами, снижая рыночную стоимость музыки до нуля. К 2006 году примерно 60% интернет-трафика было связано с незаконной передачей материалов. Более низкие цены на контент оказали отрицательный эффект на развлекательную индустрию. Однако Apple выпустила дополнение к записанной музыке iPod. При наличии свободного музыкального контента потребители были готовы заплатить за устройство. По некоторым оценкам, пиратство увеличило продажи iPod от Apple на 20%.

Сетевые эффекты и дополнения играют важную роль не только в компьютерной и коммуникационной отраслях, но также и в других сегментах экономики. Например, в отрасли электромобилей (где зарядные станции являются важным дополнением) или медицинских препаратах и отпускаемых по рецепту лекарствах.

Зачастую, фирмы используют права на ИС исключительно для захвата рыночной власти. Они пускает из виду более благоприятные возможности для формирования ценности продукта, тем самым нанося ущерб компании. Поэтому им следует обратить внимание на ценность совместного использования интеллектуальной собственности.

Продажа ИС

Продажа ИС ничем не отличается от продажи других активов. Она выгодна для фирмы в том случае, если активы более ценны в руках нового

владельца, если у фирмы не хватает производственных или маркетинговых возможностей для полного использования ИС. Однако, процесс продажи ИС затруднен тем, что потенциальный покупатель не может однозначно оценить ее стоимость, а продавец, обеспокоенный ее незаконным присвоением, не сможет дать о ней полной информации. Компании тяжело продавать инновационные продукты и услуги при наличии у покупателя чувства неопределенности.

Компании могут продать интеллектуальную собственность, если они справятся с этими двумя препятствиями. Например, в одной стратегии «block to fence»: фирмы приобретают большое количество патентов не только для своих основных инноваций, но и для связанных процессов и продуктов-заменителей, надеясь поднять стоимость «изобретения». Поскольку стоимость продукта-имитатора возрастает, инновационная фирма может более легко раскрывать информацию, тем самым снижая неопределенные чувства покупателя относительно продукта. Точно так же существуют различные способы информирования потенциальных покупателей о ценности инноваций. Например, компании могут познакомить одного покупателя с новым продуктом, припугивая продавать идею другим, если покупатель попытается неправильно использовать инновации. В этой ситуации угроза уничтожить монопольную прибыль служит механизмом обеспечения соблюдения слабых прав на собственности.

Компании также могут частично раскрывать ценную интеллектуальную собственность и предлагать сохранить заинтересованность, например, принимая опционы на акции покупателя в качестве формы компенсации. Поскольку ненаблюдаемая ценность инновации влияет на стоимость частичного раскрытия информации и затраты на сохранение заинтересованности, выбранная комбинация раскрытия информации и интерес позволяет покупателям определить стоимость идеи.

Хотя такие методы, как «block the fence» и частичное раскрытие информации, облегчают продажу ценной ИС, они остаются дорогостоящими

для продавца. Принимая во внимание существенные затраты на продажу ИС, важную роль играют в данном процессе специализированные посредники, которые выступают в качестве создателей рынка. К ним относятся живые аукционы, онлайн-платформы, «не практикующие лица» и ИС-брокеры. Выбор посредника зависит от характера рассматриваемой технологии, независимо от того, является ли данная интеллектуальная собственность автономной или ценной исключительно в рамках крупного портфеля и т. д. Пока что набор посредников ИС остается небольшим – например, это касается посредников, которые облегчают операции с недвижимостью. Тем не менее, по мере роста и развития, транзакционные издержки могут уменьшиться, что делает вариант продажи интеллектуальной собственности более привлекательным.

Лицензирование ИС

Вместо продажи, инновационная фирма может сохранить право собственности на ИС, но предоставить одному или нескольким лицензиатам право использовать её. Владелец ИС может предоставить лицензиату(-ам) право участвовать в одной или нескольких видах деятельности, которые охраняются патентным, авторским или правом на товарным знаком. В стандартном варианте лицензирования компании сравнивают доходы, которые они могли бы получить за лицензионные сборы, возникающие за счет увеличения конкуренции.

В условиях, когда инновация является радикальной, компании ориентируются на захват рыночной власти и отказываются от лицензирования.

Лицензирование более привлекательно и вероятно в тех случаях, когда инновация более эффективна для конкурентов, и у них есть ресурсы и возможности, которых нет у фирмы-владельца ИС. Например,

лицензирование ИС может помочь владеющей ею фирме увеличить пропускную способность или увеличить спрос на её продукцию.

Примером является компания Monsanto – многоотраслевая транснациональная компания, мировой лидер биотехнологии растений. Весомая доля успеха Монсанто основана на двух взаимосвязанных инновационных технологиях. Первая –Roundup, мощный гербицид, основной активный ингредиент которого представляет собой глифосат, который не токсичен для животных, но убивает большинство растений до тех пор, пока он не будет растворен дождевой водой. Monsanto запатентовала Roundup. Основным преимуществом Roundup является то, что он резко снижает затраты фермерам на борьбу с сорняками. Его основной недостаток – необходимость подбора времени, чтобы избежать уничтожения ценных культур вместе с сорняками.

Второе нововведение Monsanto решает эту проблему. Благодаря генной инженерии, компания разработала так называемые семена «Roundup Ready», которые содержат ген, позволяющий урожаю не поддаваться воздействию Roundup. Технология, используемая для производства этих семян, была также защищена патентом. Недавно Monsanto разработала усовершенствованную систему генной инженерии, которая, по её утверждению, создает еще более устойчивые характеристики сельскохозяйственных культур. Эта технология также защищена патентами, срок действия которых истекает в 2020 году.

Monsanto могла использовать свои патенты, чтобы исключить конкурентов из быстро растущей отрасли генетически модифицированных культур. Вместо этого компания заключила лицензионные соглашения двух видов. Во-первых, компания предоставила лицензии нескольким сотням семеноводческих компаний, разрешив им разрабатывать и продавать семена, воплощающие технологию «Roundup Ready». Во-вторых, она предоставила лицензии своим основным конкурентам (DuPont [Pioneer Hi-bred], Bayer, Syngenta, Dow AgroSciences и BASF), чтобы объединить гены Roundup Ready

с другими модифицированными генами для производства семян с дополнительными преимуществами: устойчивость к засухе, насекомым и т. д.

Следование этой стратегии принесло пользу Monsanto с трех позиций. Во-первых, путем капитализации производственных мощностей и маркетинговых возможностей других фирм, Monsanto распространила технологию быстрее, чем она могла бы сделать это самостоятельно, и, следовательно, не только увеличила общие доходы отрасли (большую часть из которых Monsanto получила через лицензионные сборы), но и принесла популярность к генетически модифицированным культурам. Во-вторых, Monsanto удалось перейти от первоначальной технологии Roundup Ready к слегка улучшенной версии, под угрозой прекращения действия своих лицензий на использование системы первого поколения до 2014 года, когда истек срок действия патента. Лицензиаты, зависящие от технологии, были вынуждены перейти на несколько улучшенную версию, патент на которую активен до 2020 года. В-третьих, Monsanto извлекла часть стоимости технологических инноваций со своих конкурентов, которые незаконно использовали технологии модификации генов.

Очевидная эффективность подхода Monsanto хорошо иллюстрирует, как различия в возможностях и ресурсах фирмы могут быть выгодными при использовании обширного лицензирования.

Менеджеры также могут использовать лицензирование для создания конкурентной среды. Выше уже отмечалось, как лицензирование может препятствовать конкурирующим фирмам инвестировать в исследования и разработки, которые нацелены на имитирование запатентованных продуктов. Кроме того, лицензирование может быть привлекательным вариантом для компаний со слабыми правами на собственность. Предоставляя доступный продукт по разумной цене, конкурирующие фирмы не стремятся оспаривать действительность патента владельца. Широкое разнообразие способов эффективного лицензирования помогает объяснить быстро растущую популярность этого варианта.

Сотрудничество

Существует множество способов повысить ценность ИС фирмы посредством сотрудничества. Потенциальные преимущества этой стратегии велики. Однако, такая стратегия может поставить фирму под угрозу действия антимонопольного законодательства или других юридических «подводных камней».

Одной из наиболее важных стратегий сотрудничества является участие в организациях по установке общих стандартов. Согласие конкурентов придерживаться общих стандартов при проектировании и изготовлении своей продукции резко увеличивает ценность для потребителей этих продуктов (путем стимулирования сетевых эффектов, снижения информационных издержек и т.д.). Что, в свою очередь, приносит пользу всем конкурентным сторонам. Данная стратегия может обернуться и негативной стороной: путем предоставления небольшой группе существующих фирм возможности создавать барьеры для входа на рынок или позволить одной из участвующих фирм манипулировать процессом установления стандартов, чтобы, воспользовавшись ситуацией, установить собственные патенты. Что особо рискованно в период, когда патентные заявки еще не обнародованы на момент установления стандарта. Для снижения этих рисков существует набор правил, регулирующий структуру и управление установкой стандартов, и условия, на которых каждая участвующая фирма не только может, но и должна лицензировать свои патенты другим участникам. В результате, вариант «сотрудничества» и один вариант «лицензирования», рассмотренные выше, неразрывно связаны.

Связь между этой стратегией и общими тезисами должна очевидна: в контексте установки стандартов, прибыль фирмы от участия в коллективном процессе, который увеличивает стоимость рынка в целом, обычно превышает потери фирмы, связанные с принуждением к раздаче лицензии на свою интеллектуальную собственность своим конкурентам на условиях, не

связанных с максимизацией прибыли. Другими словами, частичное разделение превосходит единоличный захват рыночной власти.

Вторая форма потенциально выгодного сотрудничества включает работу с разработчиками дополнений к своему продукту или услуге. Некоторые варианты данной стратегии просты и очевидны. Например, большинство фирм-разработчиков программного обеспечения в настоящее время свободно распространяют свои API (программный интерфейс приложения, интерфейс прикладного программирования) среди фирм, заинтересованных в создании совместных программ. Другие варианты отличаются сложностью. Например, Apple одновременно пыталась поощрять разработку приложений, работающих с продуктами для мобильных телефонов и планшетов от Apple, в то же время применяла право вето относительно того, какие из этих приложений будут доступны для потребителей, и устанавливала цены, которые потребители будут обязаны платить за них.

Способы, с помощью которых Apple пыталась согласовать эти моменты, эволюционировали с течением времени. Когда компания впервые представила iPhone, она пыталась помешать независимым разработчикам программного обеспечения создавать приложения, которые могли работать на этом устройстве. Позже Apple смягчила свою политику, но только частично. Компания предоставила технические спецификации устройства независимым разработчикам, но потребовала от разработчиков представить свои программы для утверждения. Только в случае получения разрешения от Apple, их продукты могут быть загружены на iPhone. Основные критерии, которые компания применяла при рассмотрении предлагаемых приложений: приложение не могло касаться или улучшать функциональность самого телефона или медиаплеера iPod, который размещен на iPhone; никакие процессы не могли работать на фоне операционной системы iPhone; и ни одному приложению не разрешалось способствовать нарушению авторских прав.

Тысячи предлагаемых программ не прошли эти тесты – среди них, например, Instinctiv Shuffle – умное приложение, которое, в отличие Apple-ской системы «Shuffle», выбирало песни, которые соответствовали текущему настроению пользователя; и сторонние системы обмена мгновенными сообщениями и функции «copy-paste». Система «Обзор приложений» существовала до 2013 года, но критерии, используемые для пропуска приложений, а также сам процесс обзора продолжают развиваться. Например, Apple теперь уделяет больше внимания профессионализму и полезности приложений, их пригодности для детей и степени, в которой их пользовательские интерфейсы соответствуют эстетике Apple, – добавлена апелляционная функция для разработчиков, чьи приложения не прошли субъективные тесты.

Политика Apple хорошо иллюстрирует напряженность, которая часто возникает между дополнениями к основному продукту. Разработчики приложений долгое время сталкивались с ограничениями, возникающими в процессе обзора приложения. Однако в некоторых случаях эти ограничения отвечают интересам потребителей – исключаются «слабые» приложения, но есть и отрицательный момент, когда могут быть не допущены приложения, которым нет замены на Apple. Недавний такой пример – временное удаление популярного приложения Google для карт с iPhone.

Третья форма стратегического сотрудничества состоит в поощрении, а затем использовании инноваций независимыми разработчиками и даже клиентами с помощью моделей «открытых инноваций» и «инновационных платформ». Владельцы патентов часто вставляют в условия лицензионных соглашений требования от лицензиата «предоставить обратно лицензиару права на любые улучшения рассматриваемой технологии со стороны лицензиара. Здесь возникают риски, связанные с антимонопольным законодательством, но, если их можно обойти, этот метод чаще приносит пользу как лицензиару, так и лицензиату.

Безвозмездная передача

Возможно, наименее понятной стратегией является возможность пожертвовать свою интеллектуальную собственность.

В качестве примера рассмотрим компанию Merck, разместившую в общедоступном хранилище индекса Merck Gene Index, базу данных экспрессированных генов человека, совместно разработанную с Вашингтонским университетом. Фармацевтическая компания имела сильную конкурентную позицию в отношении сердечно-сосудистых заболеваний и препаратов, снижающих уровень холестерина, и вложила значительные средства в свои продажи и маркетинговые возможности в этих категориях.

Компания опубликовала свои исследования, чем поспособствовала ускоренному научному прогрессу. А научный прогресс, в свою очередь, послужил благоприятной основой для маркетинга и сбыта продукции компании. Кроме того, хранение знаний о последовательностях генов в открытом доступе уменьшило риск патентирования исследований фирм-конкурентов, которые были важны для последующей работы Мерка.

Также, раскрывая часть своих знаний, фирма может сигнализировать о своей ценности на рынках капитала и получать финансирование с меньшими затратами. В этом примере финансирование работает как дополнение к инновациям. Точно так же фирмы могут заявлять о своих возможностях финансирования при поиске талантливых изобретений.

Среди пяти рассмотренных стратегий управления интеллектуальной собственностью нельзя однозначно определить, какая из них является наиболее успешной. Для каждого каждой компании нужен индивидуальный подход.

2.2 Стратегии для компаний, не владеющих интеллектуальной собственностью

Судебные разбирательства

Фирмы, которым необходимы права на ИС для вступления в бизнес (так называемые «новые игроки»), сходятся во мнении, что лучшим способом их получения является оспаривание этих прав посредством судебных разбирательств.

Чтобы создать пласт для работы, новому игроку необходимо получить разрешение на использование ИС. Его можно достигнуть одним из двух способов. Во-первых, оспорить действительность прав владельца ИС. Например, в США производитель лекарств может использовать так называемую процедуру сертификации ANDA (IV параграф), чтобы оспорить справедливость патента на фармацевтический продукт владельца ИС; новый игрок, желающий разработать базу данных, которая имитирует уже существующую базу данных, может утверждать, что не нарушает авторских прав, так как информация, содержащаяся в его БД, отлична от идентичной; или производитель может утверждать, что товарный знак, используемый другой фирмой (например, «термос» или «кровать Merphy»), стал общим и, поэтому он может им воспользоваться.

Во-вторых, новый игрок может признать справедливость прав на ИС других компаний, но утверждать, что продукт или практика, которые он будет разворачивать в рамках своей компании, не будут нарушать эти права. Примеры: компания, стремящаяся продать усовершенствованную версию запатентованного продукта (допустим, воздушный тормоз для вагонов), будет утверждать, что его версия отличается и выходит за рамки патента фирмы-владельца; оператор поисковой системы, основанной на изображениях, может утверждать, что доктрина «свободного использования» в авторском праве позволяет практику создания без разрешения так называемых «миниатюр»

цифровых копий фотографий, защищенных авторским правом; новичок может утверждать, что его использование описаний обладателя прав ИС (например, «микроцвет» для перманентного макияжа), для описания собственного продукта, оправдывается совершенно иной версией доктрины «добросовестного использования» в законе о товарных знаках.

Судебные иски этих двух видов распространены, и новички иногда в них выигрывают. Однако, победа обычно обходится большой ценой. Примером является технология «RS-DVR». Практика записи видеопрограмм, законно полученных в свое время, а затем повторного воспроизведения в более позднее время, обычно называется «временным сдвигом». Несколько поколений технологий видеомагнитофонов (VTR) в 1950-х и 1960-х годах; видеомагнитофоны в 1970-х, 1980-х и 1990-х годах; и цифровые видеорегистраторы с множеством функций (DVR) после 1999 года постепенно увеличили удобство использования и снизили свою стоимость. К 2002 году 91% американских домашних хозяйств владели хотя бы одним видеомагнитофоном; сегодня 40% домашних хозяйств владеют DVR, и их число продолжает расти.

Правовой статус этих технологий изначально был не определен. В 1978 году владельцы авторских прав на многие телевизионные шоу и фильмы, которые распространялись и копировались с использованием видеомагнитофонов, утверждали, что изготовление записей нарушает законы об авторском праве и что производители видеомагнитофонов косвенно ответственны за незаконное поведение своих клиентов. В 1984 году Верховный суд разрешил этот вопрос не в пользу владельцев авторских прав. И тогда они признали законность временного сдвига, но оспаривали вспомогательные нововведения, которые облегчили бы потребителям удаление встроенных рекламных кампаний или распространение своих записей.

В 2006 году Cablevision, кабельная компания, обслуживающая клиентов в столичном регионе Нью-Йорка, признала, что временной сдвиг может быть

получен более эффективно с использованием облачных технологий. Cablevision предложила потребителям создавать и хранить записи трансляционных программ на жестких дисках, поддерживаемых Cablevision на удаленном объекте. Когда клиент пожелает посмотреть программу, предварительно записанную таким образом, она отправит сигнал на объект, который затем передаст программу в дом абонента.

Объявление Cablevision о ее планировании развертывания этой технологии спровоцировало, как и ожидалось, ожесточенное сопротивление со стороны владельцев авторских прав на фильмы и телешоу. Владельцы авторских прав не хотели препятствовать такой записи, они просто хотели получить дополнительную лицензионную плату. Cablevision, конечно же, платить не хотела. Владельцы авторских прав инициировали судебный процесс, Cablevision ответила декларативно-судебным иском. Два года спустя Апелляционный суд второго округа окончательно разрешил дело в пользу Cablevision. Через год после этого, Верховный суд отказался пересматривать решение. Тогда и только тогда Cablevision выпустила свой сервис.

История такого успеха несет в себе два смысла. Во-первых, Cablevision по итогу оказалась в выигрышном положении и расчистила дорогу для своего нового сервиса, который оценили потребители. Во-вторых, судебное разбирательство вызвало всплеск инвестиций в аналогичные технологии. Но есть и обратная сторона. Иск и понятное желание Cablevision избежать существенных потерь вызвало четырехлетнюю задержку в развертывании новой системы. Оплата адвокатов и судебных издержек была очень большой. Никакие из этих расходов не были понесены другими кабельными компаниями, которые теперь могут развернуть аналогичные системы в конкуренции с Cablevision. Это общий недостаток судебного процесса, который открывает возможности для бизнеса компаниям, бросающим вызов правам на ИС: успех – это общее благо, от которого могут выиграть все в отрасли. В общих словах, даже в случае с Cablevision, судебный процесс, возможно, не был самым разумным подходом. Во многих других аналогичных

случаях результат судебного разбирательства в сфере ИС может обернуться и с негативной стороны. Прежде чем встать на этот путь, компании, не имеющие прав на ИС, должны, по крайней мере, рассмотреть другие варианты.

Разработка альтернативной технологии

Чтобы определить, будет ли данная стратегия эффективной и разумной, менеджерам необходимо учесть некоторые факторы. Самым очевидным является природа конкуренции – она будет крайне жестокой, если две компании предлагают близкие сапплименты и имеют общие технологические возможности, доступные в соответствующей области науки, техники или искусства.

Каких усилий стоит «изобрести» схожий продукт и какова вероятность успеха? Эти показатели будут резко отличаться в зависимости от отрасли и, в меньшей степени от буфера, которое создает вокруг продукта или услуги владельцы прав на ИС. Буфер – зона, которая защищает объект от внешнего воздействия (чаще всего, негативного). Насколько далеко может пройти новичок перед тем, как нарушит такие «границы»? В целом, буфер будет толстым, если владелец ИС имеет хорошо продуманный патентный портфель и может ссылаться на пользу доктрины эквивалентов; немного тоньше, если в соответствии с законом авторское право должно соответствовать правовому стандарту «существенного сходства»; еще тоньше, если владелец ИС полагается на специальные виды авторских прав (или «смежных прав»), которые защищают, например, звукозапись. Эти варианты подчиняются многим требованиям. Например, доказательства, которые суды рассматривают при принятии решения о том, находится ли товарный знак слишком близко к зоне, уже занятой другим предприятием, радикально от поэтапный подхода, применяемого в патентных делах, и подхода «общий внешний вид», используемого некоторыми судами при использовании закона об авторском праве.

Фармацевтические компании (если они не могут или с нежеланием бросают вызов патентам на наркотические вещества, с которыми они хотят конкурировать) имеют особенные стимулы для разработки альтернативных продуктов. К сожалению, правовая зона, на которую компании, не обладающие патентом, должны ориентироваться, особенно опасна. Опасность возникает из-за схожести между двумя конкурирующими наборами правил: доктриной «эквивалентов», которая используется для определения нарушения патентов, и доктриной «биоэквивалентности» или «биоподобия», которая определяет высоту нормативных барьеров, которые новые лекарства должны пройти, прежде чем они могут быть проданы.

Беспатентные производители лекарств, надеющиеся выйти на желаемые рынки, действуют следующим образом. С одной стороны, они пытаются модифицировать состав препаратов, уже присутствующих на данном рынке, чтобы не нарушать патенты на те лекарства, которыми владеют действующие фармацевтические компании. С другой стороны, они не стремятся сильно менять состав существующих лекарств, в целях избежать их дорогостоящего тестирования и нормативного контроля.

Крупные суммы денег, стоящие на кону, гарантируют, сложные судебные процессы, возникающие в результате таких беспатентных действий.

Получение лицензии

Изобретать вокруг существующих технологий – это, можно сказать, социальное расточительство, если разработанная технология не имеет функциональных преимуществ. Этот факт является основой для лицензирования. Если обладатель прав на ИС осознает, что новичок способен разработать свою технологию, тогда правообладатель должен быть готов лицензировать свою технологию для новичков, оставшись в выигрыше при любом раскладе.

Лицензирование выгодно обеим сторонам. Лицензиаты выигрывают от сокращения времени, необходимого для вывода своей продукции на рынок, способности производить стандартизованные продукты и, таким образом, использовать преимущества сетевых эффектов и, возможно, избегать ответственности за непреднамеренные нарушения прав ИС. Лицензиары, как указано выше, могут выиграть, избегая проблем с шаткими правами на ИС и путем урезания конкуренции, ударяющей по прибыли.

При взвешивании этого варианта следует учитывать три фактора, которые должен принимать во внимание новичок. Во-первых, правообладатели иногда отказываются рассматривать возможность лицензирования своих технологий. Поведение Apple, рассмотренное выше, является примером. Во-вторых, как лицензиары, так и лицензиаты рискуют антимонопольной ответственностью, если они структурируют свою сделку ненадлежащим образом, особенно если они являются конкурентами. Наконец, даже если лицензирование является выполнимым и законным, новичок может существенно улучшить свою позицию на переговорах при обсуждении таких лицензий, по крайней мере, частично – на разработку альтернативной технологии. Если новичок может с уверенностью утверждать, что технология, не нарушающая права, является технически возможной и доступной, правообладатель на технологию, скорее всего, согласится на более выгодные условия лицензирования.

Данные стратегии не являются взаимоисключающими. Иногда лучшая стратегия предполагает их объединение.

Формирование патентных портфелей

Чтобы отследить патентные нарушения и получить доступ к технологиям конкурентов, компании могут собрать собственные крупные патентные портфели. Тем самым они защищают себя от конкурентов и патентных троллей.

В начале автомобильной карьеры, Ford, а затем и General Motors, накопили крупные патентные портфели. Такие патентные портфели часто приводят к взаимной зависимости, которая предполагает перекрестное лицензирование. Например, Canon использует свой обширный патентный портфель для доступа к критическим технологиям. Когда компания сталкивается с патентом, блокирующим одно из своих собственных исследований и разработок, она сначала проверяет, нарушает ли патентообладатель любое из прав Canon. Если это так, Canon уведомляет об этом компанию и предлагает кросс-лицензионное соглашение. Такой подход быстрее и экономичнее, чем попытки изобрести существующие технологии или одностороннее лицензирование.

То есть кросс-лицензирование используется в том случае, когда у одного из изобретателей есть патент на конкретную модель (устройство). Другой изобретатель создал улучшение к изобретению первого лица (усовершенствовал образец) и также запатентовал свою разработку. Каждый из изобретателей может помешать друг другу в реализации возможностей изобретения, то есть препятствовать его коммерциализации.

Патентный документ первого изобретателя может дать ему доминирующее положение, позволяющее сдержать внедрение данной технологии. В частности, ученый может продолжать производство и реализацию своего изделия, не принимая во внимание существующее усовершенствование. При этом второй изобретатель не имеет права пустить в ход свое изделие без разрешения первого ученого.

Быстрое распространение

Цель стратегии состоит в том, чтобы развернуть технологию так быстро и широко, что к тому моменту, когда она оспаривается в ходе судебного разбирательства, фирма может либо получить лицензии от владельцев, либо,

даже выиграть суд. Эта стратегия может быть, как чрезвычайно выгодной, так и, при неудачном исходе, чрезвычайно дорогостоящей.

Примером успеха является развертывание Sony

технологии VCR. Как отмечалось выше, прошло шесть лет между введением видеомагнитофонов и окончательным решением Верховного суда США относительно их законности. К тому времени около 11% американских домохозяйств (и даже некоторые из тех же судей Верховного суда) владели видеомагнитофонами. Знакомство с технологией и ее преимуществами, несомненно, способствовали готовности подавляющего большинства судей пересмотреть доктрину вторичной ответственности в законе об авторском праве для легитимации оборудования. Sony, компания выиграла эту «азартную игру» (хотя впоследствии лишилась своего лидирующего положения, недооценив важность дополнения к технологии видеомагнитофона – широкой доступности записи фильмов).

Неудачным примером стратегии является служба обмена файлами Napster. Учредители Napster надеялись получить лицензии от владельцев авторских прав на музыкальные произведения и звукозаписи, записанные в цифровой файл. Однако они сначала запустили свою сеть, а затем только обратились за лицензией. Владельцы авторских прав им отказали и вместо и подали иск в суд, чтобы закрыть систему. К тому времени, когда суды рассмотрели иск, в службе Napster было более 80 миллионов пользователей по всему миру. Их неблагоприятное положение в отношении нарушения авторских прав фатальным не только для самого Napster, но чрезвычайно дорогостоящим для немецкой компании Bertelsmann AG, которая вложила в Napster 85 миллионов долларов в надежде превратить ее в лицензированную и, следовательно, законную услугу. После преобладания над Napster большинство владельцев авторских прав подали иск против Бертельсмана, утверждая, что эта компания должна нести ответственность за полученные ими потери. Плата за поражение, с которой столкнулась Бертельсманн, была

очень большой. Вместо того, чтобы рисковать, компания разрешила дела за несколько сотен миллионов долларов.

В целом, этот пятый вариант защиты очень рискованный. Если он сработает, то может принести огромные выгоды; если потерпит неудачу, принесет фатальный исход.

2.3 Стратегическое управление интеллектуальной собственностью через взаимодействие функциональных силовых

Для того, чтобы получить от использования интеллектуальной собственностью максимальный положительный эффект, необходимо обеспечить тесное взаимодействие ее разработчиков, менеджеров и юристов. Должен быть задействован весь функционал компании. Это особенно важно на этапах исследований, проектирования и разработки. Разработчики ИС, к примеру, не могут определить наилучшие способы ее защиты, в тот момент, когда юридический отдел играет более существенную роль, указав и проанализировав доступные правовые формы защиты.

В качестве примера рассмотрим дизайн автомобилей Ferrari. Продукция Ferrari является престижной. Поэтому цена, которую Ferrari взимает за свои автомобили, частично зависит от их дефицита. Известно, что Ferrari ограничивает свое производство, тем самым вынуждая потенциальных клиентов ждать несколько лет, прежде чем они смогут получить автомобили. В 1980-х годах этой бизнес-модели угрожал Roberts Motor Company, компания Карла Робертса. Понимая, что среди покупателей автомобилей есть нетерпеливые клиенты, либо те, которые не могут позволить себе Ferrari Testarossa из-за стоимости (в то время, примерно 230 000 долларов США), Робертс начал продавать цельный корпус, изготовленный из армированного стекловолокна, который выглядел очень похоже на Testarossa. Клиенты могли купить одну из «оболочек» Робертса примерно за \$ 8500, приобрести внутреннее содержимое недорогого американского спортивного автомобиля,

такого как Chevrolet Corvette или Pontiac Fiero, соединить его с продуктом Роберта и получить автомобиль, внешне похожий на Testarossa. Разумеется, Феррари такая деятельность Робертса оказалась не по нраву.

Однако, его действия были ограничены отсутствием патента на изобретение дизайн его автомобилей. Соответственно, он не мог рассчитывать на защиту авторских прав. А поскольку Робертс не использовал имя Феррари или знаменитый логотип «жеребца», закон о товарных знаках он не нарушал. Тем не менее, Феррари основывался на том, что форма Testarossa была защищена от копирования малоизвестной доктриной «торгового образца». В общих чертах, закон торгового образца защищает от подражания упаковку или дизайн продукта, только если он ассоциируется в сознании потребителей с конкретным производителем. Чтобы превалировать в соответствии с этой теорией, Феррари должен был установить, что форма его автомобилей в первую очередь не функциональна, а отвечает за внешний вид и дизайн. По сути, Testarossa создана для быстрого передвижения и форма данного автомобиля отвечает за функциональность. Но Феррари смогла представить ее с иной стороны, предложив «свидетельство Анджело Бельлей, который разработал гранд-тур Ferrari с 1964 по 1975 год, который компания выбрала за внешний дизайн и самобытность, а не за полезность». Убедившись в этом, суды предоставили судебный запрет на продолжение производства и распространения реплик Робертса.

Как показал случай Феррари, даже незначительное решение использовать аспекты функциональности дизайна продукта может иметь серьезные последствия для способности компании защитить ее от конкурентов. Дал пример иллюстрирует грамотную интеграцию решений по исследованиям и разработке, маркетингу ИС.

Недавний пример такой тесной интеграции – разработка Microsoft своей развлекательной системы Kinect. Kinect позволяет пользователям взаимодействовать с игровой консолью Xbox 360 без игрового контроллера, используя только игры и голосовые команды. Microsoft продала 8 миллионов

единиц в первые 60 дней после запуска Kinect, что сделало его одним из самых быстрореализуемых устройств бытовой электроники. На протяжении всей разработки Kinect специалисты по ИС тесно сотрудничали с лидерами в области технологий и руководителями предприятий, чтобы правильно позиционировать устройство на рынке. Команда начала свою работу, создав карту, которая показала потенциальные точки дифференциации для нового продукта. Точки дифференциации — это те атрибуты или преимущества торговой марки, которые потребители крепко связывают с ней, положительно оценивают и верят в их отсутствие у других брэндов. При оценке каждого из этих пунктов компания рассматривала как преимущества, созданные для потребителей, так и последствия для ИС.

Смогла ли компания юридически защитить конкретную точку дифференциации? Было ли это вероятным нарушением патентов соперников? К моменту запуска продукта, Microsoft подала 600 патентов для защиты инноваций, связанных с Kinect, что уменьшило вероятность будущих юридических споров.

Подобно интеграции в ИС и исследования и разработки, группа Microsoft по товарным знакам, копиям и коммерческой тайне тесно сотрудничала с маркетинговой функцией для разработки нового брэнда. Одним из важных вопросов было название нового продукта. Первоначально компания рассматривала 90 наименований, тестируя их на потребителях, и одновременно осуществляя поиск по товарным знакам во всем мире. Деловые и юридические соображения устранили большинство кандидатов. Для краткого списка из восьми имен Microsoft завершила международный процесс оформления товарного знака, в поисках около 100 независимых юридических заключений из нескольких юрисдикций. В конечном итоге компания подала заявки на товарные знаки на четыре названия. Маркетинговые исследования показали, что «Kinect» получил лучший ответ.

Тесная интеграция управления ИС с исследованиями и разработкой, а также маркетингом имеет решающее значение для компаний, которые